

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование процесса отбора персонала  
(на примере ООО «ПК «Смоляковка»)**

**Дипломная работа студентки  
Ворожбит Елены Владимировны**

**заочного отделения 5 курса  
группы 05001161  
Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Череповская Н.А.**

**Рецензент  
Ф.И.О., должность**

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА.....  | 6  |
| 1.1. Понятие, принципы и этапы процесса отбора персонала.....   | 6  |
| 1.2. Классические и нетрадиционные методы отбора персонала.....   | 13 |
| 1.3. Эффективные подходы к процессу отбора персонала.....   | 24 |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И<br>ПРОЦЕССА ОТБОРА В ООО «ПК СМОЛЯКОВКА».....                                | 30 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК<br>Смоляковка».....  | 30 |
| 2.2. Анализ кадровых процессов и затрат на персонал в ООО «ПК<br>«Смоляковка».....                                      | 39 |
| 2.3. Оценка актуального состояния процесса отбора персонала в ООО<br>«ПК Смоляковка».....                               | 46 |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В<br>ООО «ПК СМОЛЯКОВКА».....         | 55 |
| 3.1. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса<br>отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка».....            | 55 |
| 3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий<br>процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка»..... | 60 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 63 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 66 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....  | 72 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы** обусловлена тем, что в условиях современной рыночной экономики ключевым инструментом влияния на рост производительности труда является качественный персонал. Как конечный результат любого коммерческого предприятия является прибыль. В наше время остро ощутима конкуренция множества предприятий за высококвалифицированных и грамотных кадров. Человеческий капитал стал объектом пристального научного исследования не так давно, но сегодня общепризнано, что в эпоху бурного развития инноваций, в сфере управления, знания, умения, интеллектуальный и творческий потенциал наемных работников, независимо от занимаемых должностей и сфер деятельности, стали главным фактором, определяющим позиции компании на рынке и стоимость бизнеса.

Привлечение работодателями высококвалифицированной рабочей силы дает возможность ставить амбициозные цели и достигать их. Данная ситуация требует от специалистов, занимающихся отбором кадров, определенных компетенций и знаний в работе с человеческими ресурсами.

Помимо высокого уровня знаний, руководителям и специалистам, которые занимаются отбором персонала нужно выигрывать в конкурентной борьбе с другими предприятиями и учитывать лучшие условия и требования для привлечения кандидатов.

В процессе отбора важно учитывать общие требования к потенциальному претенденту на вакантную должность: личностные характеристики, состояние здоровья, возраста, наличие гражданства, общего стажа работы. Важными характеристиками при отборе персонала являются профессиональные качества: профессиональные способности, уровень и профиль образования, стажа работы по специальности.

В современных организациях также существуют определенные проблемы с процессом отбора персонала. Эти проблемы связаны с отсутствием использования современных методов отбора персонала, анализа эффективности привлечения высококвалифицированных специалистов.

**Степень научной разработанности.** Исследованием организации труда персонала занимались зарубежные ученые: Барсу Жан-Луи, Боттгер Престон, Ламбен Ж.-Ж. и другие.

Большой вклад внесли отечественные ученые: Базаров Т.Ю., Бунатян, А.Н., Демина Н.В., Дуракова И.Б., Кибанов А.Я., Логинов А.А., Шухман П.Б. и другие.

**Объект исследования:** ООО «ПК Смоляковка».

**Предмет исследования:** процесс отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка».

**Цель дипломной работы:** разработка мероприятия по совершенствованию процесса отбора в ООО «ПК Смоляковка».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи:**

- 1) рассмотреть теоретико-методологические аспекты изучения отбора персонала в организации;
- 2) проанализировать актуальное состояние персонала в ООО «ПК Смоляковка»;
- 3) разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка»;
- 4) обосновать социально - экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка».

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в следующем:

1. проведен анализ структуры и затрат на персонал в ООО «ПК Смоляковка»;
2. выявлены проблемы отбора персонала для кузнечного

производства в ООО «ПК Смоляковка»;

3. разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка»;

4. обоснована социально-экономическая значимость предложенных мероприятий по совершенствованию отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка».

5. **Информационную базу исследования** составляют: Трудовой Кодекс Российской Федерации, другие федеральные законы, и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, а также бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, кадровая документация за последние 3 года, устав ООО «ПК Смоляковка».

В процессе исследовательской работы были применены совокупность **методов:**

- 1) методы организации исследования – метод срезов (сравнительный);
- 2) эмпирические методы – социологический метод исследования: тестирование;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ;

Структура: дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

### **1.1. Понятие, принципы и этапы процесса отбора персонала**

Персонал является самой важной, наиболее ценной составляющей любой организации и предприятия. Преимущественно характер и состав кадров определяет положение предприятия в современных условиях рынка, его конкурентоспособность, потенциал дальнейшего развития. Эти обстоятельства делают функцию отбора персонала одной из наиболее важных составляющих практики руководства компанией. Профессиональные сотрудники с коммуникативными качествами создают комфортные условия для работы предприятия, способствуют повышению производительности.

На современном этапе существует множество базовых кадровых технологий и подходов при отборе персонала. Общественное мнение, требования в течение многих столетий сформировало определенные требования к работникам.

В современном толковом словаре русского языка Т.Ф.Ефремовой понятие «отбор» предполагает такие действия, как: отбирать, отобрать или закономерность развития живой природы, определяющая приспособляемость организмов к изменяющимся условиям жизни, основанная на взаимодействии изменчивости, наследственности и выживаемости организмов [18, с.478].

Слово «персонал» - это личный состав учреждения, предприятия; все работающие в каком-либо учреждении, предприятии или служащие или рабочие учреждения, предприятия, которые принадлежат к одной профессиональной категории [18, с.593].

В практике отечественных и зарубежных исследователей имеется множество способов, которые помогут обеспечить качественный отбор персонала.

Современник А.Я. Кибанов считает, что отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность [23, с.85].

Он считает, что для осуществления качественного отбора претендентов необходимо соблюсти условия, представленные на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Условия для качественного отбора претендентов

Отбор персонала на американских фирмах отличается от японской системы отбора персонала. Так, японские фирмы практикуют организацию

адаптации сотрудника на рабочем месте. Им не в достаточной степени важно высокий уровень знаний и практического опыта, что совершенно разнится с требованиями в США. Практика Японии показывает, что никогда выпускник Объясняется это тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как правило, на очень длительный срок. Даже выпускники ВУЗов первоначально зачисляются на рядовые должности, с перспективой карьерного роста на долгосрочный период. Это особенность работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму.

Опыт Японии в условиях глобального кризиса для отечественных организаций не во всех случаях может быть рекомендован и использован в практике.

Опыт американских организаций при определении требований к кандидатам на должность руководителей предполагает:

1. всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс - даже лучшие работники имеют недостатки, ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь.
2. Разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности.
3. Руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое различие между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности надо ограничить качествами, при отсутствии которых кандидат не сможет выполнять работу.



4. Повышение требований к качествам сегодня может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем.
5. Четкое определение требований к должности должно исключить неизбежный субъективизм оценок.
6. Чем большее число, в разумных пределах, кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты; чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на серьезный компромисс по ряду важных качеств.
7. При определении квалификационных требований для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату [23, с.138].

Отечественные подходы к отбору персонала предлагают составной частью учитывать профессиональный отбор. Это более тонкая по сравнению с отбором процедура идентификации характеристик человека и требований профессии, предметной области, которая составляет содержание функционала должности [15, с. 297].

Однако при учете профессиональных качеств, которые включают деловые и личностные характеристики потенциального работника. Среди них можно выделить девять групп качественных характеристик как показано в (таблице 1.1.) [23, с.138-139]:

Таблица 1.1

## Качественные характеристики потенциального работника

| №<br>п/<br>п | Качество                         | Характеристики деловых и личностных качеств  |
|--------------|----------------------------------|--|
| 1            | общественно-гражданская зрелость | способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; обладание высоким уровнем политической грамотности. |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 2 | отношение к труду                                     | чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.  |
| 3 | уровень знаний и опыт работы                          | наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).  |
| 4 | организаторские способности                           | умение организовать систему управления, свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.  |
| 5 | умение работать с людьми                              | умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.   |
| 6 | умение работать с документами и информацией           | умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения, четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.   |
| 7 | умение своевременно принимать и реализовывать решения | умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.   |
| 8 | способность увидеть и поддержать передовые технологии | умение увидеть новое; распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск. |
| 9 | морально-этические черты характера                    | честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.   |

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур.

Можно выделить следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

1. разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;
2. широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
3. проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой;
4. отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний [25, с.134].

В современных организациях первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Его цель заключается в отсеивании потенциальных кандидатов, которые не имеют даже незначительного минимума характеристик, необходимых для занятия вакантной должности (см. рис. 1.2).

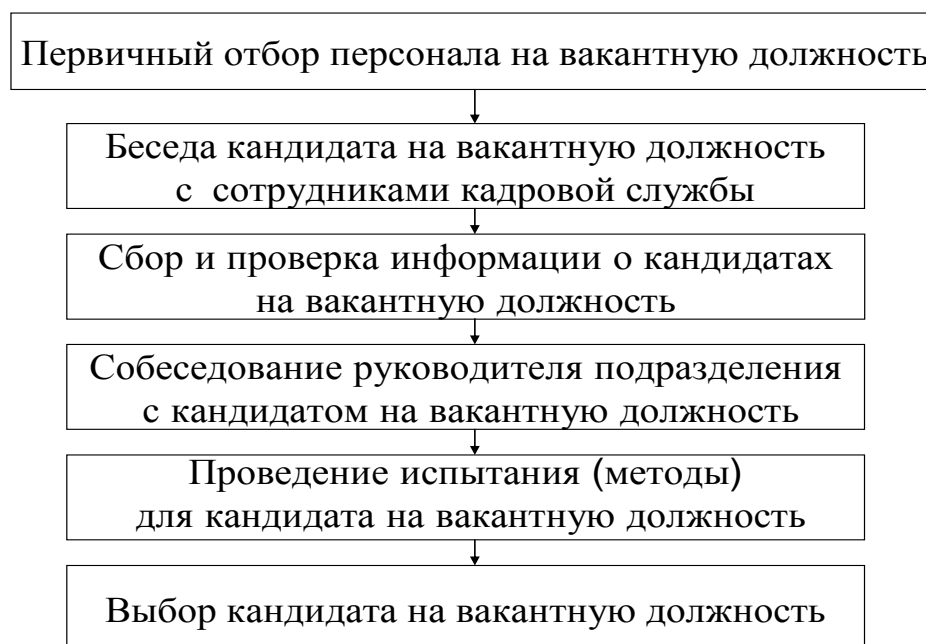


Рис. 1.2. Отбор персонала на вакантную должность

Первичный этап определен стратегией развития предприятия и количеством потребности в персонале. Важно учитывать замену выбывающих работников, занятие новых должностей, совмещение работы и профессионального обучения на предприятии. Необходимо правильно соотнести потребность в персонале и качественное выполнение цели, поставленных задач предприятия. «Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование предприятия» [6, с. 153].

Затем, необходима разработка профиля требований к будущему работнику и предъявляемых к нему компетенций на основе анализа рабочего места по профессиональным критериям, физическим критериям, психическим критериям, социально-психологическим критериям [46, с. 47].

Первичный отбор кандидатов на вакантную должность возможен за счет предоставленных резюме, телефонных интервью или анкет. Анализ данных документов с учетом характеристики деловых и личностных качеств претендентов на должность позволят отобрать на первом этапе кандидатов.

Таким образом, отбор кандидатов – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [40, с. 129].

Для последующего отбора персонала необходимо определить принципы. А.А.Логинов и П.Б. Шухман считают, что на основании изменений произошедших в системе подбора персонала за последнее время можно выделить следующие принципы отбора персонала [35, с. 64]:

- 1) принцип плановости означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом;

2) принцип альтернативности реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей;

3) принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала [35, с.65].

Традиционно различают два источника. Источниками для привлечения кандидатов могут быть как внутренние, так и внешние резервы. К внутреннему источнику относятся работники, уже работающие в организации и имеющие желание, возможность и компетенции, чтобы занять открывшуюся вакансию. К внешним источникам относятся претенденты на вакансию, имеющие соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятые на других предприятиях или временно не работающие [4, с. 322].

Внешними источниками являются местные газеты, журналы, радио и телевидение, Интернет, образовательные учреждения, государственная служба занятости, рекрутинговые агентства, что создает преимущества для предприятия путем снижения издержек на обучение, отсутствия нежелательных связей в организации. В тоже время создает высокую вероятность несовместимости, возможно моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов, довольно длительный период адаптации персонала. При этом внутренние источники отбора персонала снижают издержки по поиску персонала, мотивируют работников, но требуют разработку комплексной программы развития персонала.

## **1.2. Классические и нетрадиционные методы отбора персонала**

Для отбора кандидатов на вакантную должность специалисты по управлению персоналом используют специальные методы, позволяющие дать оценку потенциальному кандидату. Основными функциями

специалистов по управлению персоналом являются: выбор критериев отбора, утверждение критериев отбора, отборочная беседа, работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным, беседа по поводу принятия на работу, тестирование, окончательное решение при отборе.

Методы отбора должны отвечать двум важнейшим критериям:

1. должны давать достоверный результат, т.е. позволять измерять именно те параметры, которые пытаются измерить и оценить.
2. должны быть надежны, т.е. при неоднократном применении результат должен быть одинаков.

А.Я. Кибанов определил при отборе персонала методы его оценки, к которым относятся [22, с. 34]:

- биографический метод, дающий оценку работника по биографическим данным; произвольные устные или письменные характеристики, кандидата о себе, включая достижения и упущения;
- оценка по результатам, описание кандидатом конкретной работы, которую он выполняет;
- метод групповой дискуссии, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания и личностные черты;
- метод эталона, определен эталон лучшего работника и дается оценка относительно его;
- матричный метод, происходит путем сравнения фактических качеств работника с желаемыми качествами (происходит в матричной форме);
- методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам, при котором допустимо сравнение фактических качеств претендента, с перечнем качеств в заранее разработанной форме;
- метод суммируемых оценок, дает возможность определение степени проявления у работников тех или иных качеств по шкале экспертных оценок;
- метод заданной группировки работников, предназначен для определенной модели требований к работнику;

- тестирование, дает понятие о степени знаний, умений и способностей на основе специальных тестов;
- ранжирование, определяется путем ранга (места), расположение всех оцениваемых происходит по порядку убывания рангов;
- метод попарных сравнений, определяет за счет попарного сравнения качеств претендента и математического ранжирования по порядку убывания;
- метод заданной балльной оценки, количество баллов;
- метод свободной балльной оценки;
- метод графического профиля, позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника;
- коэффициентный метод, дающий возможность проводить сопоставление и оценку работников;
- метод критического инцидента, оценивается, как вел себя работник в критической ситуации;
- метод свободного или индивидуального обсуждения, по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника;
- метод самооценок и самоотчетов, за счет письменной или устной самооценки перед коллективом.
- метод шкалирования, по шкале устанавливается для каждого сотрудника показатели оценки;
- метод упорядочения рангов, дают наглядно увидеть за счет ряда оценок в ранжированном ряду относительно одного значения;
- метод альтернативных характеристик, определяет такие характеристики, которые претендент имеет с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества [23, с.132-133].

На современном этапе для организаций наиболее приемлемыми и часто используемыми методами являются: анкетирование, тестирование, собеседование.

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов на вакантную должность.

Анкетирование – это одно из основополагающих технических средств, при проведении любого социального или социально-психологического исследования. Также, это один из наиболее распространённых видов опроса, в котором коммуникация между исследователем и респондентом происходит посредством текста анкеты.

Существует индивидуальное анкетирование, когда опрашивается один человек, групповое анкетирование, когда опрашиваются несколько человек, аудиторное анкетирование, когда участвуют в нем группа людей, собранных в одном помещении в соответствии с правилами процедуры проведения и массовое анкетирование, в нем могут принять участие от сотни до нескольких тысяч человек.

Однако для определения конкретного претендента необходимо использовать индивидуальное анкетирование. Содержание анкеты в организациях устанавливается представителем кадровой службы и руководителем. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты. Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае последующего отбора. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения, сведения об источниках мотивации. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

- 1) соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;



- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации [23, с. 145].

В последнее время тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди отечественных и западных организаций, его используют не только холдинги, корпорации, но и государственные учреждения, а также общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния претендента с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатками этого метода отбора персонала являются высокие издержки, привлечение помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о претенденте на вакантную должность.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и дружелюбие. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить

личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего представлены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы.

При отборе персонала на вакантную должность могут быть использованы три типа тестов (см. рис. 1.3):

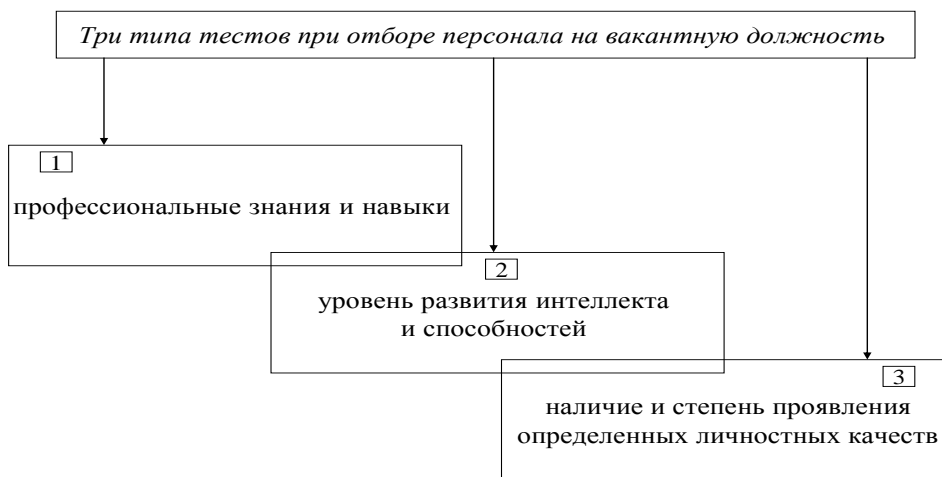


Рис.1.3. Типы тестов для отбора персонала на вакантную должность

Каждая организация должна принимать индивидуальное решение о применении тестов с учетом собственных финансовых возможностей.

Собеседование проводит специалист по отбору персонала в организации. Для индивидуальных собеседований с отобранными кандидатами преследуется цель, которая заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплате.

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом: одна сторона - это когда организация оценивает кандидата, а вторая сторона данного процесса является оценкой кандидатом организации с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Собеседование «один на один» является наиболее распространенным и достаточно эффективным.

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать поглядывать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь

подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Рекомендации, которые следует учитывать при проведении собеседования комиссией.

- Следует внимательно слушать, что и как говорит кандидат на вакантную должность.
- Необходимо следить за поведением кандидата на вакантную должность, стараясь получить наиболее полную информацию о нем.
- Помните о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами кадровых служб на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц, анализ информационных потоков.

Профессиограмма (профессиография) — подробная гигиеническая характеристика определенной профессии с указанием последовательности, продолжительности и частоты каждой рабочей операции, условий производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса. Она позволяет выявить соответствие условий и характера труда физиологическим и психологическим возможностям человека, воздействие на него производственных факторов; разработать комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию условий труда, эргономическую рационализацию рабочих мест, повышение работоспособности,

профилактику производственного травматизма и профессиональных заболеваний [45, с. 251].

Справки о кандидате дает первое представление о профессиональных и личностных качествах кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель

подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу [23, с. 146-147].

Классические методики отбора персонала в настоящее время не представляют достаточного интереса для исследования, так как давно изучены и широко применяются большинством компаний, чего нельзя сказать о нетрадиционных методах селекции, хотя популярность их среди работодателей в последнее время растет.

Многие зарубежные и российские компании начинают применять и нетрадиционные методы, такие как brainteaser-интервью, астрология, хиромантия, графология, физиогномика, соционика, экстрасенсорика, психотипы личности, цветовосприятие, нумерология, френология, язык мимики и жестов и многие другие [11, с. 264].

Для соционического тестирования чаще всего используется такой тест, как известный опросник MBTI (Myers – Briggs Type Indicator). Опросник разработан в США в конце 50-х годов Катариной Бриггс и Изабель Майерс на основе идей известного швейцарского психолога Карла Юнга.

В своей работе "Психологические типы" Юнг выделил различные психологические типы людей в соответствии с разными индивидуальными способами восприятия и оценки информации. Он выдвигает три пары оппозиций, описывающих психические процессы восприятия и переработки информации (экстраверсия - интроверсия, сенсорика - интуиция, мышление - эмоции), к которым И.Майерс и К.Бриггс добавили еще одну шкалу – восприятие - оценка.

Есть также вариант тестирования, при котором используется оценка семантического дифференциала, то есть по тексту или рассказу типизируемого на основе употребленных слов, фраз, почерка и сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину. Надежность этого метода можно обозначить как 50/50.

Наблюдение за поведением основывается на оценке характера жестов и движений. Например, резкие порывистые движения характерны для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод скорее стоит использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. В ходе интервью задается ряд вопросов, направленных на выявление вида функций в модели информационного метаболизма. Набор вопросов зависит от предпочтения специалистов. Среди них встречаются такие, как «Любите ли вы готовить?», «Часто ли вы опаздываете на работу?» и др. Метод интервью довольно субъективен и его результативность зависит от социотипа самого специалиста, проводящего диагностику, и от его опыта.

Хотелось бы отметить, что наиболее эффективным справедливо считается сочетание всех перечисленных способов. Но при этом данный метод с каждым годом становится известен все более широкому кругу специалистов.

Подводя итоги можно сделать вывод о том, что соционика дает следующие преимущества при селекции персонала:

во-первых, происходит отбор людей, наиболее подходящих для выполнения данного рода работы, следовательно, эффективность труда становится выше;

во-вторых, это отбор людей, которым близки ценности компании;  
в-третьих, это отбор тех, кто хорошо впишется в коллектив;  
в-четвертых – тех, кого устроит политика мотивации, используемая в компании [11, с. 266 - 267].

Еще одним нетрадиционным методом отбора персонала является применение астрологии. Астрология – это учение, согласно которому по расположению небесных тел, в основном планет, возможно предсказывать будущее отдельных людей и целых народов, исход предпринимаемых действий и происходящих событий [26]. Особую популярность астрология и гороскопы в России приобрели в период перестройки, когда началось повальное увлечение ранее закрытыми астрологическими прогнозами. Надо сказать, что сейчас популярность гороскопов в бизнесе стала меньше, но по-прежнему есть приверженцы этого метода отбора персонала и решения проблем на основе того, «какой знак зодиака» [26].

### **1.3. Эффективные подходы к процессу отбора персонала**

Ни для кого не секрет, что любая компания стремится к тому, чтобы ее сотрудники были довольны своей работой и постоянно пытались улучшить результаты своей деятельности. Вот почему выбор нового сотрудника представляет собой важный шаг, как для компании, так и для самого кандидата.

В основе системы, направленной на достижение максимальной эффективности при отборе персонала, лежат три цели [53, с. 305].

1. Точность в отборе персонала означает, насколько точно Вы можете оценить способность кандидата выполнять данную работу. Например, если ответить на вопрос о пользе от:

- калькулятора, который работает, но выдает неверные ответы;



- экскурсовода, который не знаком с данной местностью;
- интервью, которое не дает полной видимости и знаний кандидате.

Целевой отбор персонала является проверенной, отлаженной, четкой системой, которая позволяет Вам эффективно проводить процесс отбора, обрабатывать информацию и делать правильный выбор при приеме человека на работу.

2. Равенство возможностей – это залог того, что при отборе у каждого кандидата есть равный шанс получить работу. Это также значит:

- предъявлять одинаковые требования к кандидатам;
- руководствоваться согласованными требованиями к процедуре на всех этапах отбора претендентов;
- подходить к кандидату с позиции насколько важен данный кандидат на предлагаемую вакансию для компании.

3. Заинтересованность – это показатель того, насколько люди, вовлеченные в процесс отбора. Считается, что интервьюеры и кандидаты «заинтересованы» в процессе отбора, если:

- время, которое ушло на этот процесс потрачено не зря;
- стороны получили пользу от самого процесса отбора;
- кандидату не пришлось чувствовать себя неловко.

К эффективным подходам отбора персонала можно отнести планирование персонала, которое предполагает правильную организацию работы на длительную перспективу. Любое планирование основывается на предпосылках, с помощью которых можно представить предположения относительно будущего. Итогом прогнозирования и является разработка предпосылок. Для их разработки требуется три вида прогнозов:

1. прогнозирование требований к персоналу;
2. прогноз поиска и отбора кандидатов со стороны;
3. прогноз поиска и отбора кандидатов внутри организации.

Конкретизируя потребность в персонале, руководитель или специалист кадровой службы должен учитывать:

- потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность;
- потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей;
- потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности.

При учете и расчете потребности в персонале используют различные коэффициенты [25, с. 277]. Коэффициент текучести кадров (F):

$$F = \frac{\text{Число}_\text{увольнений}_\text{по}_\text{собственному}_\text{желанию} + \text{за}_\text{нарушение}_\text{трудоустройственной}_\text{дисциплины}}{\text{Среднее}_\text{число}_\text{сотрудников}_\text{в}_\text{плановый}_\text{период}} \quad (1.1)$$

Коэффициент невыходов на работу (K):

$$K = \frac{\text{Число}_\text{отработанных}_\text{дней}}{\text{Число}_\text{дней, которые}_\text{должны}_\text{быть}_\text{отработаны}} \times 100 \quad (1.2)$$

Существует два вида потребности: текущая и долгосрочная, которая появится спустя время.

Перед тем как организовать отбор персонала, для начала необходимо составить план рабочих мест, чтобы на основе анализа рабочего места, выявить конкретные аспекты отбора. Для этого необходимо проанализировать следующее:

- какие знания необходимы потенциальному работнику;
- какие способности необходимы на данном рабочем месте;
- какой стиль поведения потребуется от работника.

Также в большинстве организаций составляется прогноз, как ожидаемого оттока персонала, так и его притока. Отток выражается в следующих причинах: увольнение работника, выход на пенсию, отсутствие в связи с плохим здоровьем, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности и родам и т.д.

Существует три основных направления, по которым формируется кадровая потребность:

1. На планируемый объем производства или услуг с учетом существующей численности работающих;
2. На покрытие предполагаемого, планового выбытия персонала. К плановому выбытию относится сокращение работников, направление в длительную командировку и т.д.;
3. На покрытие внепланового выбытия персонала (непреднамеренный отток работников).

После разработки плана рабочих мест, следующим этапом планирования перед непосредственным подбором персонала, это анализ непосредственной работы, которую должен будет осуществлять кандидат. На основе этого анализа формируются требования и критерии к кандидатам на вакантные позиции [33, с. 54].

При анализе работы, руководитель подразделения, предметно оглашает задачи рабочего процесса в данном подразделении и дает описание условий труда, а после этого сообщает о них менеджеру по персоналу. Данные об условиях труда и задачи работы конкретного подразделения необходимо постоянно пересматривать по ряду причин:

- смена руководства с их видением производственного процесса;
- изменение организационной культуры предприятия;
- увеличение (уменьшение) производственных масштабов;
- разработка новых эконом проектов;
- многое другое.

Однако при поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Такие работники склонны быстро охладевать к своей работе и увольняться [28, с. 45].

Различают прямые и косвенные потери при ошибках отбора.

Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

- 1) потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
- 2) ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;
- 3) издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и другими причинами;
- 4) расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников;
- 5) расходы, связанные с низким качеством отбора [16, с. 91- 95].

Косвенные издержки, связанные с отбором новых работников, часто не поддаются точной оценке.

Таким образом, можно сделать вывод. Эффективный подход к отбору позволяет создать платформу для формирования высокоэффективной команды сотрудников в любой компании. С помощью профессионального отбора организации находят наиболее подходящих к определенной

должностной вакансии кандидатов, которые соответствуют разработанной модели компетенции, т.е. подходят компании во всем профессионально-нравственным критериям.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И ПРОЦЕССА ОТБОРА В ООО «ПК СМОЛЯКОВКА»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК Смоляковка»**

Общество с ограниченной ответственностью «производственная компания «Смоляковка» основана в 2008 г., занимается производством и реализацией широкого ассортимента кованых изделий и элементов.

Юридическое название: ООО «Производственная компания «Смоляковка». Местонахождение: 308000, г. Белгород, улица Промышленная, дом 8 «Б», корпус 1.

Компания занимает ведущее место, по изготовлению и продвижению кованых элементов. В компании очень дружный коллектив, специалисты компетентны в своей сфере, и в коллективе присутствует взаимовыручка. Так же есть премии лучшим сотрудникам. Основными задачами компании являются:

- а) удовлетворение потребностей покупателя в приобретенном товаре.
- б) удовлетворение потребностей покупателя в консультации по интересующему его вопросу.
- в) сохранение и приумножение постоянных клиентов

Производственная компания помогает своим клиентам создавать красоту и уют в своих домах и дворовых территориях уже более пяти лет. Для реализации всех заказов компания подобрала команду молодых и творческих специалистов: дизайнеров, художников, менеджеров и кузнецов, людей любящих свое дело, которые «оживляют» металл, вкладывая в него свое мастерство и душу.

ПК «Смоляковка» является официальным дилером в России итальянской компании Industria Italiana Arteferro, мирового лидера по производству и реализации кованых элементов.

Компания неоднократно принимала участие в выставках кузнечного мастерства «Железный Феникс» и была награждена грамотами и дипломами.

По желанию и вкусу клиента ООО «ПК «Смоляковка» изготавливает любые изделия из металла: двери, решетки, различные балконные и лестничные ограждения, заборы, ворота, калитка, ритуальные ограждения, козырьки, мангалы, флюгера, каминные наборы и принадлежности, мебель, детали интерьера и экстерьера, сувенирную продукцию, панно и много другое на собственном кузнечном оборудовании.

В настоящее время штат компании составляет 31 человек. Это административный аппарат и кузнецы, сварщики, монтажники с многолетним опытом производства кованых изделий, ручной и художественнойковки чугуна и металла. Собственное производство позволяет поддерживать разумные цены на кованую продукцию.

Кованые изделия эксклюзивные и в единичном экземпляре, так как каждый заказ разрабатывается с учетом пожеланий заказчика. Так же реализуется широкий ассортимент стандартных кузнечных изделий, который насчитывает более 2000 позиций.

Компания ежегодно публикует отчёты о социально-экономической деятельности. На основании отчета за 2015 год, производственная компания предоставляет сотрудникам бесплатное медицинское страхование, осуществляет мероприятия по охране труда, профессиональному обучению персонала, организует спортивный досуг работников.

ООО «ПК «Смоляковка» осуществляет различные благотворительные мероприятия, среди которых — российская программа «Дети — наше будущее» по поддержке воспитанников интернатов и детских домов, сотрудничество с фондом «Подари жизнь», иные систематические и разовые акции в России. Из последних успехов компании, стоит отметить непосредственное участие в возведении храма преподобного Сергия Радонежского в 2009 году.

ООО «ПК «Смоляковка» основана в 2008 г. Компания занимается производством и реализацией широкого ассортимента кованых изделий и элементов, а также является официальным дилером в России итальянской компании Industria Italiana Arteferro, мирового лидера по производству и реализации кованых элементов. ООО «ПК «Смоляковка» принимает активное участие в выставках кузнечного мастерства, осуществляет различные благотворительные мероприятия.

Проанализируем финансовые показатели ООО «ПК «Смоляковка» за 2013, 2014, 2015 годы, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели размера производства ООО «ПК «Смоляковка»  
за 2013-2015 гг.

| Показатели  | 2013г.   | 2014г.    | 2015г.    | 2014 г в %<br>к 2013 г. | 2015 г в %<br>к 2014 г. |
|---|----------|-----------|-----------|-------------------------|-------------------------|
| 1   | 2        | 3         | 4         | 5                       | 6                       |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб.                | 99 795,3 | 117 997,6 | 105 213,8 | 18                      | -10,8                   |
| Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.                | 68 789,0 | 78 597,8  | 71 021,9  | 14,3                    | -9,6                    |
| Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 31 006,3 | 33 998,3  | 32 440,7  | 9,6                     | -4,6                    |
| Среднегодовая численность работников, чел.                | 20       | 34        | 31        | 70                      | -8,8                    |

На основе анализа финансовых показателей ООО «ПК «Смоляковка» можно отметить, что рост производства сопровождался с 2013 года по отношению к 2014 году, и соответственно произошло увеличение прибыли на 9,6% и выручки от реализации товара на 18 %. Анализ роста численности за данный период в количестве 34 человека подтверждает высокий производственный уровень предприятия за 2014 год. Приведший спад производства и сокращение численного состава персонала производственной



компании в 2015 году негативно повлиял на доходы от реализации продукции, при условии более низкой себестоимости товаров, чем за 2014 год.

В таблице 2.2 рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов ООО «ПК «Смоляковка» за 2013-2015 годы.

Таблица 2.2

Состав и структура основных производственных фондов ООО «ПК «Смоляковка» за 2013-2015 гг.

| Виды основных фондов                 | 2013г. | 2014г. | 2015г. | 2014 г в %<br>к 2013 г. | 2015 г в %<br>к 2014 г. |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------|-------------------------|
| 1                                    | 2      | 3      | 4      | 5                       | 6                       |
| Здания, тыс. руб.                    | 15 021 | 10 019 | 7 514  | -33,3                   | -25                     |
| Оборудование, тыс. руб.              | 2 587  | 5 522  | 4 418  | 113,5                   | -20                     |
| Транспортные средства,<br>тыс. руб., | 2 258  | 2 254  | 2 250  | -0,2                    | -0,2                    |
| Итого:                               | 19 866 | 17 795 | 14 182 | -10,4                   | -20,3                   |

Анализируя состав и структуру основных производственных фондов можно сказать, что постепенно снижается стоимость основного здания и транспортных средств за счет амортизации. За счет увеличения числа персонала предприятие дополнительно закупило технологического оборудования на общую сумму 2 935 тыс. рублей (113,5%), а амортизация за 2015 года составила 20%, соответственно стоимость оборудования снижается до 4 418 тыс. рублей.

Технологическое оборудование ООО «ПК «Смоляковка» представлено в таблице 2.3, номинальная мощность соответствует требованиям сегодняшнего дня – эффективного использования и минимизация энергозатрат на производстве.

Таблица 2.3

## Технологическое оборудование кузнечного цеха ООО «ПК «Смоляковка»

| № п/п  | Наименование оборудования       | Количество, единиц | Номинальная мощность, кВт |
|--------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| 1      | Вентилятор вытяжной             | 2                  | 55                        |
| 2      | Вентилятор приточный            | 2                  | 75                        |
| 3      | Электротермические установки    | 3                  | 20                        |
| 4      | Обдирочные станки типа РТ-503   | 6                  | 37                        |
| 5      | Мостовые краны                  | 2                  | 15                        |
| 6      | Кривошипные КПМ                 | 2                  | 15                        |
| 7      | Фрикционные КПМ                 | 4                  | 7,5                       |
| 8      | Обдирочные станки типа РТ-21001 | 8                  | 21                        |
| Всего: |                                 | 29                 | -                         |

В дополнение к оборудованию кузнечного цеха имеется комплект ручного кузнечного оборудования, который представлен: улитка, гнутик, фонарик, твистер, объемная волна. Инструменты дляковки - ручной пресс и трубогиб, трубогиб, кузнечный горн.

Рассмотрим оборудование сварочного цеха ООО «ПК «Смоляковка», представленного в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Технологическое оборудование сварочного цеха ООО «ПК «Смоляковка»

| № п/п  | Наименование оборудования   | Количество, единиц | Номинальная мощность, кВт |
|--------|---|--------------------|---------------------------|
| 1      | «Сибирь 140 ПР»   | 3                  | 26                        |
| 2      | Полуавтомат сварочный Decamig 5300                                | 3                  | 5,5                       |
| 3      | Аппарат сварочный полуавтоматический InvertaPuls IP8 (с тележкой) | 4                  | 10                        |
| 4      | Аппарат плазменной резки Mastropac 55                             | 2                  | 4                         |
| 5      | Аппарат дуговой сварки InvertaPlus IP6                            | 2                  | 3,6                       |
| Всего: |   | 14                 | -                         |

«Сибирь 140 ПР» с бесконтактным поджигом предназначена для резки углеродистых, легированных сталей и сплавов цветных металлов толщиной до 50 мм. Аппараты DECAMIG для полуавтоматической сварки постоянным током металлических листов и легких металлических конструкций из алюминия и стали.

Монтажный цех выполняет работы по разметке, установке и перенесению монтажных осей. Приемку под монтаж фундамента и определяет места установки оборудования. Ведет монтаж сложного оборудования, балансировку центровки, выверку и регулирование монтируемого оборудования.

Организационная структура ООО «ПК «Смоляковка» представлена в приложении 1.

Изучая организационную структуру ООО «ПК «Смоляковка» можно сказать, что компания имеет штат в количестве 31 человек. Всего руководителей 5 человек. Руководитель компании совмещает должность директора, он может давать поручение и контролировать каждый отдел компании как самостоятельно, так и с помощью заместителя и начальников отделов. Ему подчиняется заместитель директора, который тесно взаимодействует с отделом по логистике (закупкам сырья) и отделом сбыта продукции, отделами: бухгалтерского учета, кадров и производственными цехами: кузнечным, сварочным, монтажным. Начальник отдела кадров контролирует работу специалиста по управлению персоналом, главный бухгалтер контролирует деятельность отдела бухгалтерского учета. В функции начальника кузнечного (основного) цеха входит контроль за деятельностью монтажного и сварочного цехов, а так же координация действий с заместителем директора.

Рассмотрим структуру персонала производственной компании в таблице 2.5.

Структура персонала ООО «ПК «Смоляковка» за 2013-2015 гг.

| Категории персонала          | 2013г. | 2014г. | 2015г. | абсолют.<br>отклонение<br>2015/2013 | относит.<br>отклонение<br>2015/2013 |
|------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Персонал, всего в том числе: | 20     | 34     | 31     | 11                                  | 55%                                 |
| 1.Руководители, чел          | 1      | 4      | 5      | 4                                   | в 4 раза                            |
| 2. Специалисты, чел          | 5      | 7      | 6      | 1                                   | 20%                                 |
| 3. Рабочие, чел              | 14     | 23     | 20     | 6                                   | 42,9%                               |

На основе проведенного анализа структуры персонала ООО «ПК «Смоляковка» важно отметить, что в сравнение с 2013 годом к 2015 году наблюдается рост численности персонала на 11 человек (55%), в том числе: по категории руководители значительное увеличение в 4 раза, по категории специалисты на одного сотрудника (20%) и наибольшее увеличение численности персонала по категории рабочие до 6 человек (42,9%).

Рассмотрим распределение персонала по возрасту ООО «ПК «Смоляковка» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту ООО «ПК «Смоляковка»

| Группы<br>работников по<br>возрасту, лет | Руководители |                          | Специалисты |                         | Рабочие |                          |
|--|--------------|--------------------------|-------------|-------------------------|---------|--------------------------|
|  | Кол-во       | % по<br>группе<br>руков. | Кол-во      | % по<br>группе<br>спец. | Кол-во  | % по<br>группе<br>рабоч. |
| До 20                                    | -            | -                        | -           | -                       | 1       | 5                        |
| 20 – 30                                  | -            | -                        | 2           | 33,3                    | 14      | 70                       |
| 30 – 40                                  | 4            | 80                       | 2           | 33,3                    | 2       | 10                       |
| 40 – 50                                  | 1            | 20                       | 2           | 33,3                    | 1       | 5                        |

Продолжение табл. 2.6

|          |   |     |   |     |    |     |
|----------|---|-----|---|-----|----|-----|
| 50 – 60  | - | -   | - | -   | 1  | 5   |
| Свыше 60 | - | -   | - | -   | 1  | 5   |
| Итого    | 5 | 100 | 6 | 100 | 20 | 100 |

Анализируя показатели по возрасту персонала ООО «ПК «Смоляковка» важно отметить, что категория рабочих представлена широкой возрастной шкалой до 20 лет до свыше 60 лет, при этом наибольшая численность (70%) рабочих составляют от 20 до 30 лет. Данный факт говорит о наличие молодого коллектива. Категория специалистов представлена от 20 до 50 лет. Руководители составляют от 30 до 50 лет.

В таблице 2.7 рассмотрим распределение персонала по полу.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу ООО «ПК «Смоляковка»

|    | Группы<br>работников по полу | Мужчины         |                    | Женщины         |                    |
|----|------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|
|    |                              | Кол-во,<br>чел. | Удельный<br>вес, % | Кол-во,<br>чел. | Удельный<br>вес, % |
| 1. | Руководители                 | 4               | 17,4               | 1               | 12,5               |
| 2. | Специалисты                  | -               | -                  | 6               | 75,0               |
| 3. | Рабочие                      | 19              | 82,6               | 1               | 12,5               |
|    | Итого:                       | 23              | 100                | 8               | 100                |

Рассмотрев таблицу распределение по персоналу в ООО «ПК «Смоляковка» преимущество составляют мужчины 23 человека (74,2% - от общей численности персонала), из них: наибольшая группа рабочих - 19 человек (82,6% - мужской пол). Женский пол наибольшей численностью представлен в группе специалистов 6 человек (75,0% - женский пол).

Рассмотрим в таблице 2.8 распределение работников по трудовому стажу.

Распределение работников по трудовому стажу

| Группы работников по стажу, лет | Всего (чел./%) | Руководители |             | Специалисты |             | Рабочие |             |
|---------------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
|                                 |                | Кол-во       | % по группе | Кол-во      | % по группе | Кол-во  | % по группе |
| До 5 лет                        | 1              | -            | -           | 1           | 16,7        | 1       | 5           |
| От 5 до 10                      | 16             | 1            | 20          | 1           | 16,7        | 14      | 70          |
| От 10 до 15                     | 7              | 3            | 60          | 2           | 33,3        | 2       | 10          |
| От 15 до 20                     | 5              | 1            | 20          | 2           | 33,3        | 1       | 5           |
| Свыше 20                        | 1              | -            | -           | -           | -           | 1       | 5           |
| Свыше 30                        | 1              | -            | -           | -           | -           | 1       | 5           |
| Итого:                          | 31             | 5            | 100         | 6           | 100         | 20      | 100         |

Анализ распределения сотрудников производственной компании по трудовому стажу выявил то, что наибольшая группа рабочих со стажем от 5 до 10 лет их численность - 14 человек, которая составляет 70%. Наиболее молодой 1 специалист со стажем до 5 лет подтверждает факт того, что в компании трудятся преимущественно молодые сотрудники. Недосток в высокопрофессиональных кадрах отражается в таблице, поскольку свыше 20 лет стажа только 2 человека, а свыше 30 лет только 1 человек из группы рабочих.

Рассмотрим таблицу 2.9, в которой представлен персонал и его распределение по образованию.

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию ООО «ПК «Смоляковка»

| Группы работников по образованию: | Руководители |             | Специалисты |             | Рабочие |             |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
|                                   | Кол-во       | % по группе | Кол-во      | % по группе | Кол-во  | % по группе |
| среднее                           | -            | -           | -           | -           | -       | -           |
| среднее специальное               | -            | -           | 2           | 33,3        | 18      | 90          |

Продолжение табл. 2.9

|                         |   |     |   |      |    |     |
|-------------------------|---|-----|---|------|----|-----|
| незаконченное<br>Высшее | - | -   | 2 | 33,3 | 1  | 5   |
| высшее                  | 5 | 100 | 2 | 33,3 | 1  | 5   |
| ученая степень          | - | -   | - | -    |    | -   |
| Итого                   | 5 | 100 | 6 | 100  | 20 | 100 |

В ООО «ПК «Смоляковка» группа руководителей 100% имеет высшее образование, а среди специалистов данное образование имеют только 33,3%. Но такое же количество 2 человека специалистов обучаются заочно в ВУЗах и только лишь 33,3% получили среднее специальное образование и не предпринимают усилий для совершенствования уровня знаний. Высшее образование имеют 33,3% специалистов. Группа рабочих преимущественно (90%) подтверждает наличие среднего специального образования, однако в данной группе 5 % имеют высшее образование.

## 2.2. Анализ кадровых процессов и затрат на персонал в ООО «ПК «Смоляковка»

Для того, чтобы проанализировать затраты на персонал в ООО «ПК «Смоляковка» рассмотрим в таблице 2.10 потери рабочего времени в связи с абсентеизмом в ООО «ПК «Смоляковка».

Таблица 2.10

Потери рабочего времени в ООО «ПК «Смоляковка», связи с абсентеизмом

| №п/п | Причины потери рабочего времени                         | Документы, фиксирующие потери | 2013г.<br>чел.-дн. | 2014г.<br>чел.-дн. | 2015г.<br>чел.-дн. |
|------|---|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|      | по болезни  | листы по нетрудоспособности   | 17                 | 12                 | 23                 |
|      | целодневные/<br>внутрисменные<br>простои<br>организации | табели рабочего времени       | 19                 | 16                 | 29                 |

Продолжение табл. 2.10

|  |                           |   |      |      |      |
|--|---------------------------|---|------|------|------|
|  | административные отпуска. | заявления и служебные записки персонала | 1    | 0    | 6    |
|  | прогулы                   | служебные записки руководителя          | 1    | 1    | 7    |
|  | Всего                     | официальные документы                   | 38   | 29   | 65   |
|  | Коэффициент абсентеизма   |   | 0,15 | 0,13 | 0,26 |
|  | в т.ч. по болезни         |   |      |      |      |

Для расчета коэффициента абсентеизма необходимо взять отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение года. В 2015, 2014, 2013 годах нормы рабочего времени по 247 производственных дней при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями. Увеличение коэффициента абсентеизма за период с 2013 по 2015 годы на 0,11% свидетельствует о снижении организационных мероприятий, приведших к простоям в рабочее время.

Дополнить общее видение состояния организации кадровых процессов возможно, рассмотрев показатели таблицы 2.11.

Таблица 2.11

## Показатели основных кадровых процессов

| Показатель                                   | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
|--|--------|--------|--------|
| 1  | 2      | 3      | 4      |
| Общая численность в штате за период          | 20     | 34     | 31     |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 19     | 34     | 29     |
| Принято всего, чел.                          | 2      | 14     | 0      |
| Выбыло всего, чел.                           | 2      | 0      | 3      |
| в том числе:                                 |        |        |        |
| - по собственному желанию                    | 2      | -      | 2      |
| - за нарушение трудовой дисциплины           | -      | -      | 1      |
| - по сокращению штатов                       | -      | -      | -      |
| Коэффициент текучести кадров                 | 0,11%  | 0%     | 0,10%  |



Продолжение табл. 2.11

|                                     |        |       |         |
|-------------------------------------|--------|-------|---------|
| Коэффициент оборота по приему       | 0,11%  | 0,41% | 0%      |
| Коэффициент оборота по выбытию      | 0,11%  | 0%    | 0,10%   |
| Коэффициент постоянства кадров      | 0,95%  | 1,0%  | 0,97%   |
| Коэффициент стабильности коллектива | -0,05% | 0,02% | -0,07%  |
| Коэффициент замещения               | 0%     | 0,42% | - 0,10% |

Коэффициент текучести кадров равен сумме уволенных сотрудников по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины, который нужно разделить на среднесписочную численность и умножить на 100%.

$$K_{\text{текуч.}} = (Ч_{\text{ув. с. ж.}} + Ч_{\text{ув. нар.дис.}}) : Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где  $K_{\text{текуч.}}$  – коэффициент текучести;

$Ч_{\text{ув. с. ж.}}$  – число уволившихся по собственному желанию, чел.;

$Ч_{\text{ув. нар. дис.}}$  – число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.,

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность за период, чел.

$$2013 \text{ год} = 2 / 19 * 100\% = 0,11\%$$

$$2014 \text{ год} = 0 / 34 * 100\% = 0\%$$

$$2015 \text{ год} = 3 / 29 * 100\% = 0,10 \%$$

Коэффициент текучести кадров в ООО «ПК «Смоляковка» за период с 2014 по 2015 годы вырос на 0,10%. Рост текучести кадров в компании яркий показатель для работы по подбору качественного кадрового состава, с учетом специфики предприятия. В 2014 году нулевой показатель текучести кадров подтверждает, что сложившаяся стабильность кадров в течение года, дала сбой в работе отдела кадров в следующем 2015 году. Отсутствие кадрового резерва и процесса подбора персонала создали прецедент принятия сотрудников с низким уровнем профессиональных навыков или отсутствием опыта по требуемой специализации к определенной должности.

Коэффициент оборота по приему равен числу принятых сотрудников, разделить на среднесписочную численность и умножить на 100%.

$$K_{об.пр} = Ч_{прин.} / Ч_{ср.спис.} \times 100\%, \quad (2.2)$$

где  $K_{об.пр.}$  – коэффициент оборота по приему,

$Ч_{прин.}$  – число принятых за период, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$  – среднесписочная численность за период, чел.

$$2013 \text{ год} = 2 / 19 \times 100\% = 0,11\%$$

$$2014 \text{ год} = 14 / 34 \times 100\% = 0,41\%$$

$$2015 \text{ год} = 0 / 29 \times 100\% = 0 \%$$

Коэффициент оборота по приему кадров в ООО «ПК «Смоляковка» вырос в 2014 году и составил 0,41% , что на 0,30% выше в сравнении с 2013 годом.

Коэффициент оборота по выбытию равен числу уволенных сотрудников, разделить на среднесписочную численность и умножить на 100%.

$$K_{в} = В / Ч_{сп} , \quad (2.3)$$

где  $K_{в}$  – коэффициент выбытия;

$В$  – количество уволенных сотрудников за текущий период, чел.;

$Ч_{сп}$  – среднесписочная численность организации за текущий период, чел.

$$2013 \text{ год} = 2 / 19 \times 100\% = 0,11\%$$

$$2014 \text{ год} = 0 / 34 \times 100\% = 0\%$$

$$2015 \text{ год} = 3 / 29 \times 100\% = 0,10\%$$

Значения коэффициента по выбытию кадров в ООО «ПК «Смоляковка» имеют спады и подъемы, т.е. в 2013 году высокий уровень выбытия кадров 10,53%, затем снижение до нулевой отметки и вновь похожий подъем данного значения до уровня 10,34%. Данные скачки показателей

коэффициента являются фактором отсутствия целенаправленной кадровой организации труда персонала и слаженных действий и планомерных процессов по подбору персонала.

Коэффициент постоянства кадров соответствует разности численности в штате за период и количество выбывших работников разделить на среднесписочную численность.

$$K_{\text{пост.}} = (C_{\text{списочн. числ.}} - \text{Ч}_{\text{увол.}}) / \text{Ч}_{\text{ср. спис.}} \times 100\%, \quad (2.4)$$

где  $K_{\text{пост.}}$  – коэффициент постоянства кадров,

$C_{\text{списочн. числ.}}$  – списочная численность на начало периода, чел.,

$\text{Ч}_{\text{увол.}}$  – число уволенных за период, чел.,

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$  – среднесписочная численность за этот период, чел.

$$2013 \text{ год} = (20-2) / 19 * 100\% = 0,95\%$$

$$2014 \text{ год} = (34-0) / 34 * 100\% = 1,0\%$$

$$2015 \text{ год} = (31-3) / 29 * 100\% = 0,97 \%$$

Коэффициент стабильности коллектива равен 1 – число уволенных разделить на сумму среднесписочной численности и числа принятых сотрудников.

$$K_{\text{ск}} = 1 - P_{\text{ув}} / (P_{\text{с}} + P_{\text{п}}), \quad (2.5)$$

где  $P_{\text{ув}}$  – численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

$P_{\text{с}}$  – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{\text{п}}$  – численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

$$2013 \text{ год} = 1 - 2 / (19+2) = - 0,05\%$$

$$2014 \text{ год} = 1 - 0 / (34 + 14) = 0,02\%$$

$$2015 \text{ год} = 1 - 3 / (29 + 0) = - 0,07\%$$

Характеристика стабильности коллектива по показателям коэффициента достигнута только в 2014 году. Предыдущий и последующий годы (соответственно в 2013г. – 0,05%; в 2015 г. – 0,07%) зафиксировали нестабильность коллектива и имеют отрицательные значения данного коэффициента.

Коэффициент замещения разность числа принятых и уволенных сотрудников разделить на среднесписочную численность персонала.

$$K_{з.} = (Ч_{\text{прин.}} - Ч_{\text{ув.}}) / Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\%, \quad (2.6)$$

где  $K_{з.}$  – коэффициент замещения персонала;

$Ч_{\text{прин.}}$  – число принятых работников, чел.;

$Ч_{\text{ув.}}$  - число уволенных сотрудников (по любым причинам), чел.;

$Ч_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала.

$$2013 \text{ год} = (2 - 2) / 19 = 0\%$$

$$2014 \text{ год} = (14 - 0) / 34 = 0,42\%$$

$$2015 \text{ год} = (0 - 3) / 29 = - 0,10\%$$

Коэффициент замещения персонала в 2015 году ниже нуля и является отрицательным показателем равным – 0,10%. Данный факт говорит о том, что в ООО «ПК «Смоляковка» происходит увольнение персонала по различным причинам, а соответственно повышается уровень безработицы в регионе.

Рассмотрим в таблице 2.12 структуру затрат на персонал в ООО «ПК «Смоляковка» за 2013-2015 годы.

## Структура затрат на персонал в ООО «ПК «Смоляковка» за 2013-2015 годы

|   | Вид затрат                    | Год     |          |         | Отклонение |           |           |
|---|-------------------------------|---------|----------|---------|------------|-----------|-----------|
|   |                               | 2013г.  | 2014г.   | 2015г.  | 2014/2013  | 2015/2014 | 2015/2013 |
| 1 | Оплата труда, тыс. рублей     | 6 800,2 | 12 180,0 | 8 585,9 | 5 379,8    | -3 594,1  | 1 785,7   |
| 2 | Набор и отбор персонала       | -       | -        | -       | -          | -         | -         |
| 3 | Обучение и развитие персонала | -       | -        | -       | -          | -         | -         |
| 4 | Питание                       | -       | -        | -       | -          | -         | -         |
| 5 | Спецодежда                    | 3,0     | 3,9      | 2,3     | 0,9        | - 1,6     | - 0,7     |
| 6 | Охрана труда                  | 1,0     | 1,10     | 1,20    | 0,10       | 0,10      | 0,20      |
| 7 | Медицинское обслуживание      | 3,0     | 3,4      | 3,4     | 0,4        | 0         | 0,40      |
| 8 | Организация отдыха            | 0,10    | 0,20     | 0,20    | 0,10       | 0         | 0,10      |
| 9 | Оплата жилья                  | -       | -        | -       | -          | -         | -         |
|   | Итого:                        | 6 807,3 | 12 189   | 8 593,0 | 5 382      | - 1 702   | 1 785,7   |

Проведенный анализ кадровых процессов и затрат на персонал в ООО «ПК «Смоляковка» показал:

- Увеличение коэффициента абсентеизма за период с 2013, 2014 и 2015 годы на 0,11 свидетельствует о снижении организационных мероприятий, приведших к простоям в рабочее время.

- Текучесть кадров в ООО «ПК «Смоляковка» за период с 2014 по 2015 годы вырос на 0,10%. Рост текучести кадров в компании яркий показатель для работы по подбору качественного кадрового состава, с учетом специфики предприятия. В 2014 году нулевой показатель текучести кадров подтверждает, что сложившаяся стабильность кадров в течение года, дала сбой в работе отдела кадров в следующем 2015 году. Отсутствие кадрового резерва и процесса подбора персонала создали прецедент принятия сотрудников с низким уровнем профессиональных навыков или

отсутствием опыта по требуемой специализации к определенной должности.

- Характеристика стабильности коллектива достигнута только в 2014, в 2013, 2015 годах зафиксирована нестабильность коллектива.

### **2.3. Оценка актуального состояния процесса отбора персонала в ООО ПК «Смоляковка»**

ООО ПК «Смоляковка» предоставляет услуги, представленные в (таблице 2.13).

Таблица 2.13

Виды услуг производственной компании «Смоляковка»

| № п/п | Наименование услуги    | Содержание услуги   |
|-------|------------------------|---|
|       | Гибка профильной трубы | Изгиб профильной трубы по радиусу, как собственного материала, так и из материалов заказчика.   |
|       | Кузнечные работы       | Изделия методом ручнойковки, а так же с помощью кузнечнопрессового оборудования с нагревом в угольном горне и при помощи газовых горелок.<br><u>Художественнаяковка изделий:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• архитектурных сооружений;</li> <li>• ландшафтного дизайна;</li> <li>• интерьера;</li> <li>• изделий декоративно-прикладного искусства.</li> </ul> |
|       | Доставка товара        | Доставка металлоизделий, элементов художественнойковки и декоративного металлопроката по городу Белгороду, Белгородской области, России.  |
|       | Сварные работы         | Сварка металлоизделий с использованием следующих видов сварки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ручная дуговая сварка;</li> <li>• полуавтоматическая сварка;</li> <li>• газовая сварка.</li> </ul>  |

Продолжение табл. 2.13

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Лазерная резка листового металлопроката | лазерная резка листовых сталей различных марок собственного материала и материалов заказчика.   |
|  | Рубка металла                           | Рубка листовых сталей, как собственного материала и материала заказчика.  |
|  | Пескоструйная обработка                 | Пескоструйная обработка различных деталей за счет технологии очистки металлических поверхностей от окалины, коррозии, старых лакокрасочных покрытий, прочих загрязнений воздушно-абразивной струей высокого давления. |
|  | Порошковая окраска                      | Услуги по порошковой окраске металлоконструкций в любые цвета по шкале RAL.   |

Предоставляемые услуги производственной компании «Смоляковка» соответствуют требованиям современного предприятия.

Рассмотрим и проанализируем стоимость изделий в ООО ПК «Смоляковка» в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Стоимость изделий в ООО ПК «Смоляковка»

| № п/п | Вид изделия                 | Стоимость изделия   |
|-------|-----------------------------|---|
|       | Балконы, перила, ограждения | <ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуально по размерам и фигурным элементам</li> </ul>  |
|       | Беседки                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуально по размерам и фигурным элементам</li> </ul>  |
|       | Ворота, калитки, заборы     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сварные с проф. листом от 2000 руб. кв. м</li> <li>Сварные с проф. листом от 2500 руб. кв. м</li> <li>Кованные с проф. листом и элементамиковки от 4000 руб. кв. м</li> <li>Сварные с мет. листом от 2800 руб. кв. м</li> <li>Сварные с мет. листом и элементамиковки от 3500 руб. кв. м</li> <li>Кованные с мет. листом от 5500 руб. кв. м</li> </ul> |

|  |                               |  |
|--|-------------------------------|--|
|  | Козырьки, навесы, теплицы     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Козырьки сварные от 5000 руб./шт.</li> <li>• Козырьки сварные с элементамиковки от 6000 руб./шт.</li> <li>• Козырьки кованные — индивидуально</li> <li>• Навесы сварные (сотовый поликарбонат 8мм; труба проф. 80*80*3) от 2800 руб. кв. м</li> <li>• Навесы сварные с элементамиковки — индивидуально</li> </ul> |
|  | Мангалы и каминные аксессуары | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуально по размерам и фигурным элементам</li> </ul>   |
|  | Мебель и предметы интерьера   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуально по размерам и фигурным элементам</li> </ul>   |
|  | Решетки оконные               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сварные решетки от 1500 руб. кв. м</li> <li>• Сварные с элементамиковки от 2000 руб. кв. м</li> <li>• Кованные решетки от 3500 руб. кв. м</li> </ul>  |
|  | Ритуальные изделия            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стол и скамья (комплект) от 3500 руб./шт.</li> <li>• Оградки сварные от 450 руб. м/п (Н-400 мм)</li> <li>• Оградки сварные с элементамиковки от 1200 руб. м/п (Н-400 мм)</li> <li>• Оградки кованные — индивидуально</li> </ul>   |
|  | Садово-парковые изделия       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуально по размерам и фигурным элементам</li> </ul>   |

Анализируя стоимость изделий среди соседних регионов и в Белгородской области, можно сказать, что расценки на изделия не завышены.

Для крупных дилеров предоставляются скидки на приобретение товара, при первой закупки не менее чем на 100 000 руб. в квартал (3 месяца) скидка соответствует 10% и постоянно действует для других покупок в любое время, выбранное клиентом. Для второй и последующих покупок действует шкала скидок:

- от 100 000 до 149 000 рублей действует 10%, закрепляется постоянная скидка – 10%;
- от 150 000 до 199 000 рублей действует 12%, закрепляется постоянная скидка – 10%;



- от 200 000 до 249 000 рублей действует 15%, закрепляется постоянная скидка – 10%;
- от 250 000 до 299 000 рублей 15%, закрепляется постоянная скидка – 12%;
- от 300 000 рублей и выше действует 20%, закрепляется постоянная скидка – 20%.

Для клиентов при разовой покупке от 50 000 рублей действует скидка в размере 5%, от 200 000 рублей действует скидка в размере 10%, от 300 000 рублей действует скидка в размере – 15%.

Выгодные предложение с учетом дисконтирования цен на товары привлекают покупателей и ООО «ПК Смоляковка» имеет постоянных клиентов в виде производственных и строительных компаний.

Для более детального анализа состояния проблем текучести кадров важно дать оценку оплате труда персонала (таблица 2.15).

Таблица 2.15

Фонд оплаты в ООО «ПК Смоляковка» руководящего состава, отделов бухгалтерии и кадров за 2015 год

| № п/п                               | Должность                | Оклад за месяц, тыс. рублей | Зарплата за год, тыс. рублей |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1                                   | Директор                 | 40,0                        | 480,0                        |
| 2                                   | Заместитель директора    | 30,0                        | 360,0                        |
| 3                                   | Главный бухгалтер        | 30,0                        | 360,0                        |
| 4                                   | Начальник отдела кадров  | 30,0                        | 360,0                        |
| 5                                   | Начальник производства   | 30,0                        | 360,0                        |
| Итого:                              |                          | 160,0                       | 1 920,0                      |
| Отдел бухгалтерского учета и кадров |                          |                             |                              |
| 1                                   | Специалист отдела кадров | 14,0                        | 168,0                        |
| 2                                   | Бухгалтер-финансист      | 14,0                        | 168,0                        |
| Итого:                              |                          | 28,0                        | 336,0                        |
| Всего:                              |                          | 188,0                       | 2 256,0                      |

Анализируя данные по заработной плате за 2015 год в ООО «ПК Смоляковка» нужно отметить, что заработок руководящего состава, включающий директора, заместителя и начальников отделов фиксированный и соответствует должностному окладу.

Для двух сотрудников технического персонала предусмотрена оплата в виде оклада по 12 000 рублей, которая всего за год составляет 288 000 рублей.

Таблица 2.16

Фонд оплаты отделов сбыта и логистики в ООО «ПК Смоляковка» за 2015 год

| № п/п                      | Должность                 | Оклад + премия за<br>месяц, тыс. рублей | Зарплата за год, тыс.<br>рублей |
|----------------------------|---------------------------|---|---------------------------------|
| Отдел сбыта                |                           |   |                                 |
| 1                          | Менеджер по продажам      | 11,0 + 30% (премия)                     | 171,6                           |
| 2                          | Менеджер по продажам      | 11,0 + 30 % (премия)                    | 171,6                           |
| Итого:                     |                           |   | 343,2                           |
| Отдел логистики (поставок) |                           |   |                                 |
| 1                          | Менеджер отдела логистики | 11,0+ 30% (премия)                      | 171,6                           |
| 2                          | Менеджер отдела логистики | 11,0+ 30% (премия)                      | 171,6                           |
| Итого:                     |                           |   | 343,2                           |
| Всего:                     |                           |   | 686,4                           |

В отделах сбыта готовой продукции и закупочной логистики сырья, материалов для менеджеров определен оклад в размере 11 000 рублей и надбавка в виде 30% премиальных выплат ежемесячно к окладу за выполнение планового объема поставок и продаж готовых изделий. Как показано в таблице менеджеры отделов за 2015 год постоянно выполняли план продаж и закупа материала в ООО «ПК Смоляковка». Это подтверждает, что продукция высокого качества и востребована, а потребительский спрос на нее превосходит предложение производителя.

## Фонд оплаты производственных цехов в ООО «ПК Смоляковка» за 2015 год

| № п/п         | Должность                       | Сдельно-премиальная зарплата за месяц, тыс. рублей | Сдельно-премиальная зарплата за год, тыс. рублей |
|---------------|---------------------------------|--|--|
| Кузнечный цех |                                 |  |  |
| 1             | Мастер кузнечного цеха 6 разряд | 35,0   | 420,0  |
| 2             | Кузнец ручнойковки 6 разряд     | 35,0   | 420,0  |
| 3             | Кузнец ручнойковки 3 разряд     | 28,0   | 336,0  |
| 4             | Кузнец ручнойковки 2 разряд     | 26,8   | 321,6  |
| 5             | Кузнец штамповщик 2 разряд      | 27,0   | 324,0  |
| 6             | Кузнец                          | 10,4   | 124,8  |
| 7             | Кузнец                          | 10,1   | 121,2  |
| Итого:        |                                 |  | 2067,6   |
| Сварочный цех |                                 |  |  |
| 1             | Сварщик 6 разряд                | 30,0   | 360,0  |
| 2             | Сварщик 5 разряд                | 29,1   | 349,2  |
| 3             | Сварщик 3 разряд                | 27,0   | 324,0  |
| 4             | Сварщик 2 разряд                | 22,3   | 267,6  |
| 5             | Сварщик 2 разряд                | 22,0   | 264,0  |
| 6             | Сварщик                         | 21,0   | 252,0  |
| Итого:        |                                 |  | 1 816,8  |
| Монтажный цех |                                 |  |  |
| 1             | Монтажник 4 разряд              | 31,2   | 374,4  |
| 2             | Слесарь-сборщик 4 разряд        | 28,0   | 336,0  |
| 3             | Слесарь-сборщик                 | 23,9   | 286,8  |
| 4             | Маляр 1 разряд                  | 21,5   | 258,0  |
| 5             | Маляр                           | 18,0   | 216,0  |
| Итого:        |                                 |  | 1 471,2  |
| Всего:        |                                 |  | 5 355,5  |

Анализируя сдельно-премиальной заработной платы производственных цехов: кузнечного, сварочного и монтажного можно сказать, что основной фонд заработной платы в ООО «ПК Смоляковка» соответствует производственной сфере изделийковки. Кузнецам, сварщикам и монтажникам, слесарям на основании подтвержденных разрядов и по прямым сдельным расценкам, выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей размер премии 10%. Процент премирования является стимулирующим для улучшения как количественных, так и качественных результатов труда.

Условиями для премирования являются:

- своевременно выполненная работа по технически установленным нормам выработки;
- снижение трудоемкости изготовления продукции;
- снижение количества бракованных изделий;
- сдача мастеру изготовленной продукции с первого предъявления.

Однако в ООО «ПК Смоляковка» не достаточно внимания отдел кадров и руководство уделяет отбору персонала. Так в каждом из производственных цехов имеет место принятие на работу низкоквалифицированных (с минимальным разрядом - от 1 до 2 разряда) кузнецов, сварщиков, слесарей-сборщиков. В каждом цехе имеет место принятие на работу после процесса отбора персонала без наличия разряда. В 2015 году приняты в процессе отбора персонала в производственные цеха: кузнец, монтажник, маляр, слесарь-сборщик. Уровень их профессиональной подготовки не соответствует предъявляемым требованиям к качеству и количеству производимой продукции. Соответственно снижены их доходы, в виде заработной платы в компании и уменьшен объем производства. Всего фонд оплаты труда за 2015 год в ООО «ПК Смоляковка» составил 8 585 900 рублей (70,5%) в сравнении с 2014 годом. Уменьшение заработной платы

связано с текучестью кадров и недостаточным уровнем квалификации специалистов, отсутствием навыков работы в кузнечном деле. Таким образом, в компании нет профессионального процесса отбора персонала.

На основании проведенного анализа современного состояния персонала и процесса отбора в ООО «ПК «Смоляковка» можно сделать вывод. Структура персонала ООО «ПК «Смоляковка», распределение персонала по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию, а также потери рабочего времени в связи с абсентеизмом, показатели основных кадровых процессов и структуру затрат на персонал, можно сказать что структура персонала соответствует типу и форме собственности компании и является наиболее приемлемой для производственной компании. Преимущественно группа рабочих составляет наибольшее число персонала и персонала компании находится в возрасте от 20 до 30 лет, что может дать перспективу совершенствованию полученных навыков и умений через дополнительное образование. Персонал представлен в большей части мужским коллективом, как в группе рабочих, так и в руководящем составе производственной компании. Специалистами 6 человек (100%) являются женщины. Наибольшая группа рабочих со стажем от 5 до 10 лет, их численность - 14 человек, составляющая 70%. Работает сотрудник в группе специалист со стажем до 5 лет, что подтверждает преимущественно состава – это молодой коллектив. Однако в компании существует недостаток в высокопрофессиональных кадрах, поскольку свыше 20 лет стажа только 2 человека, а свыше 30 лет только 1 человек из группы рабочих.

В ООО «ПК «Смоляковка» группа руководителей 100% имеет высшее образование, а среди специалистов данное образование имеют только 33,3%. Но такое же количество 2 человека специалистов обучаются заочно в ВУЗах и только лишь 33,3% получили среднее специальное образование и не предпринимают усилий для совершенствования уровня знаний. Высшее образование имеют 33,3% специалистов. Группа рабочих

преимущественно (90%) подтверждает наличие среднего специального образования, однако в данной группе 5 % имеют высшее образование.

Увеличение коэффициента абсентеизма за период с 2013, 2014 и 2015 годы на 0,11 свидетельствует о снижении организационных мероприятий, приведших к простоям в рабочее время. Текучесть кадров в ООО «ПК «Смоляковка» за период с 2014 по 2015 годы вырос на 0,10%. Рост текучести кадров в компании яркий показатель для работы по подбору качественного кадрового состава, с учетом специфики предприятия. В 2014 году нулевой показатель текучести кадров подтверждает, что сложившаяся стабильность кадров в течение года, дала сбой в работе отдела кадров в следующем 2015 году. Отсутствие кадрового резерва и процесса подбора персонала создали прецедент принятия сотрудников с низким уровнем профессиональных навыков или отсутствием опыта по требуемой специализации к определенной должности. Характеристика стабильности коллектива достигнута только в 2014, в 2013, 2015 годах зафиксирована нестабильность коллектива.

В ООО «ПК Смоляковка» не достаточно внимания отдел кадров и руководство уделяет отбору персонала. В 2015 году приняты на работу на основании процесса отбора персонала для производственных цехов: кузнец, монтажник, маляр, слесарь-сборщик, уровень их профессиональной подготовки не соответствует предъявляемым требованиям к качеству и количеству производимой продукции. Соответственно снижены их доходы, в виде заработной платы в компании и уменьшен объем производства. Всего фонд оплаты труда за 2015 год в ООО «ПК Смоляковка» составил 8 585 900 рублей (70,5%) в сравнении с 2014 годом. Уменьшение заработной платы связано с текучестью кадров и недостаточным уровнем квалификации специалистов, отсутствием навыков работы в кузнечном деле. Таким образом, в компании нет профессионального процесса отбора персонала.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ПК СМОЛЯКОВКА»

#### 3.1. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка»

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «Смоляковка»

| № | Проблема                               | Рекомендации  | Мероприятия  | Результат  |
|---|--|---|--|--|
| 1 | 1. Большая текучесть кадров в компании | 1. Совершенствовать профессиональный процесс отбора персонала в компании. | 1.1. Создание и ведение кадрового резерва  | 1.1. Снижение текучести кадров до уровня 0,02%.<br>Большой выбор профессиональных сотрудников, подходящих для компании.<br>1.2. Наличие в отделе кадров списка профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работ, сохранение стабильно работающего высокопрофессионального персонала.<br>1.3. Улучшение морального и психологического климата в компании |
|   |  |   | 1.2. Проведение профессиографических исследований:<br>- составление профессиограммы на имеющиеся профессии производственных цехов.   |  |
|   |  |   | 1.3.<br>1. Создание и ведение кадрового резерва<br>2. Проведение профессиографических исследований:<br>- составление профессиограммы на имеющиеся профессии производственных цехов.<br>3. Проведение тестирования при отборе персонала |  |

Продолжение табл. 3.1

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| 2 | 2. Уменьшение финансового результата деятельности компании : снижение выручки от продаж товаров | 2. Увеличение выручки от реализации произведенных товаров | 2.1. Отбор высокопрофессиональных сотрудников для изготовления качественной готовой продукции (без брака) | 2. Увеличение финансовых показателей компании: выручки на 12%. |
|---|---|---|---|--|

Выявленная нами проблема текучести кадров в ООО «ПК Смоляковка» связана с отсутствием профессионального процесса отбора персонала в компании. Для совершенствования отбора персонала в компании необходимо создать и постоянно обновлять, вести кадровый резерв. Внутренний кадровый резерв позволит быстро и своевременно вводить сотрудника для замещения свободной вакансии. При отборе персонала из состава резерва высокий процент получения высокопрофессионального сотрудника для компании. Также кадровый резерв даст возможность внедрять в производственную компанию молодых сотрудников, имея специальное (профильное) образование. Для этого возможно применять стажировки, практические занятия для студентов учебных заведений с целью выявления одаренных, талантливых, инициативных перспективных будущих работников компании. Для этого рекомендуем наладить взаимосвязь с профильными учебными заведениями Белгородской области:

- Областное государственное автономное профессиональное образовательное учреждение «Белгородский механико-технологический колледж».
- Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Белгородский строительный колледж».
- Областное государственное автономное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Белгородский Индустриальный Колледж».



- Областное государственное автономное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Белгородский политехнический колледж»
- Государственное образовательное учреждение начального профессионального образования «Профессиональное училище № 6 г. Белгорода».
- Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Губкинский технологический техникум».
- Старооскольский филиал Федерального государственного образовательного учреждения среднего профессионального образования Белгородский механико-технологический колледж Старооскольский филиал Белгородского механико-технологического колледжа.

Профессиографические исследования состоят в изучении и анализе условий, содержания определенного вида работ или определенной профессии. Профессиограмма как конечный результат профессиографического исследования содержит список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работ. Из профессиограммы специалист отдела кадров получает сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека. Вместе с тем, профессиограмма – это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития специалиста. Профессиограмма составляется на основе анализа содержания профессиональной деятельности и включает в себя общую характеристику профессии и требования, которые профессия предъявляет к сотруднику.

Для рекомендаций по совершенствованию отбора персонала профессиограмма (приложение 2) применяется для проектирования профессиональной деятельности работников. В нее входят:

- общая характеристика профессии - перспективы развития профессии, социально-экономические условия выполнения профессиональной деятельности, профессиональная среда;
- содержание и объем трудовых действий, входящих в состав определенной профессии, а также нескольких родственных профессий;
- профессиональное образование, подготовка и повышение квалификации - уровень профессионального образования, профессиональная подготовка, повышение квалификации;
- профессиональная мобильность работника - широта профиля специалиста, уровень ключевых квалификаций, возможности смены специальности и профессии;
- санитарно-гигиенические условия труда - режим труда, нервно-психическая напряженность, медицинские противопоказания.

Для проведения тестирования рекомендуем использовать тесты из категории личностных, поскольку сотруднику при прохождении их не нужно задумываться и что-либо вспоминать из области знаний правильные ответы, так как их результаты будут индивидуальны во все случаях. Образец текста тестов находится в приложении 3.

Основными правилами профессионального отбора претендентов на вакантную должность в ООО «ПК Смоляковка» должны стать:

- выбор наиболее высокопрофессиональных для компании работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сокращение текучести кадров и одновременно приток новых сотрудников;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала  
в ООО «ПК Смоляковка»

| № | Мероприятие   | Период реализации | Ресурсы        | Затраты, руб. |
|---|---|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | Создание и ведение кадрового резерва  | 3 месяца          | Финансовые     | 5 000         |
|   |   |                   | Возобновляемые | -             |
| 2 | Проведение профессиографических исследований:<br>- составление профессиограммы на имеющиеся профессии производственных цехов. | 1 месяц           | Финансовые     | 10 000        |
|   |   |                   | Возобновляемые | -             |
| 3 | Проведение тестирования при отборе персонала  | 1 неделя          | Возобновляемые | -             |
| 4 | Отбор высокопрофессиональных сотрудников для изготовления качественной готовой продукции (без брака)                          | 3 недели          | Возобновляемые | -             |
|   | Итого:  |                   |                | 15 000        |

Стоимость мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка» составляет 15 000 рублей, при этом каждое из четырех мероприятий использует человеческий (возобновляемый) ресурс. Он представлен сотрудниками отдела кадров. Им необходимо для качественного профессионального отбора персонала создать и вести кадровый резерв. Для выявления и получения информации от рекрутинговых компаний вовлекаются финансовые ресурсы в размере 5 000 рублей. Производственная компания представлена тремя производственными цехами: кузнечным, сварочным и монтажным, в каждом из них должны

работать высококлассные профессионалы, для них необходимо разработать по каждой профессии профессиограмму в целях качественного отбора персонала. На них выделены финансовые ресурсы в размере 10 000 рублей для привлечения внешних специалистов с целью проведения профессиографического исследования. Тестирование и отбор персонала проводится специалистами отдела кадров в рамках должностного оклада, поэтому ресурс определен, как возобновляемый.

### **3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка»**

Дадим оценку экономической эффективности мероприятий, проанализировав снижение коэффициента текучести кадров в 2016 году.

$$K_{\text{текуч. (2016 г.)}} = 1 / 35 * 100\% = 0,02\%$$

Данный коэффициент снизится на 0,08% в 2016 году по отношению к 2015 году.

Для расчета экономического эффекта по предлагаемым мероприятиям планируемые затраты составляют 15 000 рублей. Выручка от реализации за последний период составила 105 213,8 рублей. Для ООО «ПК Смоляковка» прошлый период 2014 года по всем показателям явился стабильным и высокодоходным годом, отсутствие текучести кадров (до 0,02%), а выручка от реализации товаров выросла и составила не менее 12% в сравнении с 2015 годом. Для производственной компании в результате мероприятий будет хорошо стабилизировать финансовые показатели к уровню 2014 года.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации мероприятий по совершенствованию отбора кадров, который возможен после реализации мероприятий по формуле:

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100))), \quad (3.1)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, тыс. руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, тыс. руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

$$Пв = (105\,213,8 + (12/100))) = 117\,839,5 \text{ тыс. рублей.}$$

Планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка» составит 117 839,5 тыс. рублей (+12%).

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала равна разнице между планируемым приростом выручки, которая получена от дополнительных продаж товаров и услуг, в результате предлагаемых мероприятий, и расходами на эти мероприятия.

$$Э = (Пв - Зр) - Врп, \quad (3.2)$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, тыс. руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, тыс.руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, тыс.руб.

$$\Xi = (117\,839,5 - 15,0) - 105\,213,8 = 12\,610,7 \text{ тыс. рублей}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «ПК Смоляковка» составит 12 610,7 тыс. рублей.

Таким образом, предпринятые мероприятия для совершенствования процесса отбора в ООО «ПК Смоляковка» окупаются и приносят экономический эффект в размере 12 610,7 тыс. рублей, а коэффициент текучести кадров снизится на 0,08% в 2016 году по отношению к 2015 году.

Соответственно использование предложенных мероприятий приведет к росту прибыли.

Социальные эффекты при реализации мероприятий будут:

- создание новых рабочих мест;
- привлечение персонала с профильным образованием;
- отсутствие сокращения персонала в сложный период для экономики региона, страны.
- стабильные заработки в компании;
- повышение деловой оценки сотрудников своей профессиональной компетентности;
- хороший морально-психологический климат в коллективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективный подход к отбору позволяет создать платформу для формирования высокоэффективной команды сотрудников в любой компании. С помощью профессионального отбора организации находят наиболее подходящих к определенной должностной вакансии кандидатов, которые соответствуют разработанной модели компетенции, т.е. подходят компании во всем профессионально-нравственным критериям.

На основе проведенных исследований в ООО «ПК Смоляковка» можно сделать выводы о том, что не достаточно внимания отдел кадров и руководство уделяет отбору персонала. Так в каждом из производственных цехов имеет место принятие на работу низко квалифицированных (с минимальным разрядом - от 1 до 2 разряда) кузнецов, сварщиков, слесарей-сборщиков. В каждом цехе имеет место принятие на работу после процесса отбора персонала без наличия разряда. В 2015 году приняты в процессе отбора персонала в производственные цеха: кузнец, монтажник, маляр, слесарь-сборщик. Уровень их профессиональной подготовки не соответствует предъявляемым требованиям к качеству и количеству производимой продукции. Соответственно снижены их доходы, в виде заработной платы в компании и уменьшен объем производства. Всего фонд оплаты труда за 2015 год в ООО «ПК Смоляковка» составил 8 585 900 рублей (70,5%) в сравнении с 2014 годом. Уменьшение заработной платы связано с текучестью кадров и недостаточным уровнем квалификации специалистов, отсутствием навыков работы в кузнечном деле. Таким образом, в компании нет профессионального процесса отбора персонала.

На основании проведенного анализа современного состояния персонала и процесса отбора в ООО «ПК «Смоляковка» можно сделать вывод. Структура персонала ООО «ПК «Смоляковка», распределение персонала по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию, а также потери рабочего времени в связи с абсентеизмом, показатели основных

кадровых процессов и структуру затрат на персонал, можно сказать что структура персонала соответствует типу и форме собственности компании и является наиболее приемлемой для производственной компании. Преимущественно группа рабочих составляет наибольшее число персонала и персонала компании находится в возрасте от 20 до 30 лет, что может дать перспективу совершенствованию полученных навыков и умений через дополнительное образование. Персонал представлен в большей части мужским коллективом, как в группе рабочих, так и в руководящем составе производственной компании. Специалистами 6 человек (100%) являются женщины. Наибольшая группа рабочих со стажем от 5 до 10 лет, их численность - 14 человек, составляющая 70%. Работает сотрудник в группе специалист со стажем до 5 лет, что подтверждает преимущественно состава – это молодой коллектив. Однако в компании существует недостаток в высокопрофессиональных кадрах, поскольку свыше 20 лет стажа только 2 человека, а свыше 30 лет только 1 человек из группы рабочих.

В ООО «ПК «Смоляковка» группа руководителей 100% имеет высшее образование, а среди специалистов данное образование имеют только 33,3%. Но такое же количество 2 человека специалистов обучаются заочно в ВУЗах и только лишь 33,3% получили среднее специальное образование и не предпринимают усилий для совершенствования уровня знаний. Высшее образование имеют 33,3% специалистов. Группа рабочих преимущественно (90%) подтверждает наличие среднего специального образования, однако в данной группе 5 % имеют высшее образование.

Увеличение коэффициента абсентеизма за период с 2013, 2014 и 2015 годы на 0,11 свидетельствует о снижении организационных мероприятий, приведших к простоям в рабочее время. Текучесть кадров в ООО «ПК «Смоляковка» за период с 2014 по 2015 годы вырос на 0,10%. Рост текучести кадров в компании яркий показатель для работы по подбору качественного кадрового состава, с учетом специфики предприятия. В 2014 году нулевой показатель текучести кадров подтверждает, что сложившаяся



стабильность кадров в течение года, дала сбои в работе отдела кадров в следующем 2015 году. Отсутствие кадрового резерва и процесса подбора персонала создали прецедент принятия сотрудников с низким уровнем профессиональных навыков или отсутствием опыта по требуемой специализации к определенной должности. Характеристика стабильности коллектива достигнута только в 2014, в 2013, 2015 годах зафиксирована нестабильность коллектива.

В 2015 году приняты на работу на основании процесса отбора персонала для производственных цехов: кузнец, монтажник, маляр, слесарь-сборщик, уровень их профессиональной подготовки не соответствует предъявляемым требованиям к качеству и количеству производимой продукции. Соответственно снижены их доходы, в виде заработной платы в компании и уменьшен объем производства. Всего фонд оплаты труда за 2015 год в ООО «ПК Смоляковка» составил 8 585 900 рублей (70,5%) в сравнении с 2014 годом. Уменьшение заработной платы связано с текучестью кадров и недостаточным уровнем квалификации специалистов, отсутствием навыков работы в кузнечном деле. Таким образом, в компании нет профессионального процесса отбора персонала.

Предпринятые мероприятия для совершенствования процесса отбора в ООО «ПК Смоляковка» окупаются и приносят экономический эффект в размере 12 610,7 тыс. рублей, а коэффициент текучести кадров снизится на 0,08% в 2016 году по отношению к 2015 году.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: от 13.12.2001, № 197-ФЗ; В ред. ФЗ от 30.12.2012, № 191-ФЗ – М.: Изд. - СТАТУС-КВО, 2013.-771с.
2. Авилов, А. В. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители [Текст] // Кадровик. – 2010. - №12. – С.6-16.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
4. Боттгер, Престон, Барсу Жан-Луи. Умение нанимать подходящих сотрудников: как руководители совершенствуют навыки отбора персонала / Боттгер Престон, Барсу Жан-Луи // Менеджмент сегодня, 2012. - №5. – С. 320-327.
5. Бунатян, А.Н. Методологические аспекты отбора в современных условиях [Текст] / А.Н.Бунатян// Вестник Университета Российской академии образования, 2010. – №3. – С. 149-151
6. Бунатян, А.Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию [Текст] / А.Н.Бунатян // Российской академии образования, 2010. – №5. – С. 152-154.
7. Ветошкина, Т.М. Формирование менеджмента качества персонала [Текст] // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.
8. Грачев, В.Г. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.
9. Гуревич, А.М. Методы подбора и найма персонала, современные подходы к рекрутингу. Подбор, основанный на оценке компетенций. Составление профайла и требований к кандидату [Текст] / А.М. Гуревич// Управление развитием персонала, 2009. - № 3. – С. 46-55.

10. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [ЭР] : учеб. пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М. : «Академия Естествознания», 2009. – [электронный ресурс] <http://window.edu.ru/>
11. Демина, Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2010. - №2. - С.263-268.
12. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2008. - №12. - С.60-72.
13. Денисов, А.Ф. Применение интерактивных технологий в процессе отбора персонала [Текст] / А.Ф. Денисов, М.О. Латуха// Вестник Санкт-Петербургского Университета, 2009. - №2. – С. 200-212.
14. Денисова, А.И. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности [Текст] // Управление персоналом. – 2007. – № 24. – С. 66 – 70.
15. Донорская, Е.А. Теория сигналов как способ отбора и мотивации сотрудников [Текст] / Е.А. Донорская// Управление развитием персонала, 2010. - № 4. – С. 296-306.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: исслед. зарубеж. опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. - М. : Центр, 2009. - 160 с.
17. Дырин, С.А. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] // Кадровик. – 2010. - №9. – С.5-10.
18. Ефремова, Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка [Текст]. В 3 т.: М.-Изд.: АСТ, Астрель, 2006.- 976с.
19. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний [Текст] // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
20. Ишунин, П.У. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.

21. Казаков, М.В. Эффективная система отбора персонала для организации [Текст] / М.В. Казаков// Управление развитием персонала, 2010. - № 3. – С. 176-181.
22. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. – 2010. - №12. – С.32-43.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]. : М., 2010. - 304 с.
24. Кибанов, А.Я. Технология найма, оценки и отбора персонала [Текст] / Ардальон Кибанов // Кадровик, 2006. - N 9. - С. 6-13. - (Кадровый менеджмент. - 2009. - N 9. - С. 6-13).
25. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для вузов / А. Я. Кибанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 447 с.
26. Колмакова, М. И опять про отбор по знакам Зодиака [Текст] / М. Колмакова.- Ведущий портал о кадровом менеджменте, 2013.- [электронный ресурс] [http://hrm.ru/blog\\_i-opjat-pro-otbor-po-znakam-zodiaka\\_13B2FE](http://hrm.ru/blog_i-opjat-pro-otbor-po-znakam-zodiaka_13B2FE)
27. Коппек, В.С. Как оценивать кандидатов на должность на этапе найма [Текст] / В.С.Коппек// Мотивация и оплата труда, 2011. - № 4. – С. 268-270.
28. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.
29. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) [Текст]: Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2012. – 364с.
30. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.
31. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
32. Курс экономической теории [Текст]: учеб. пособие / рук. авт. коллектива и науч. ред. А. В. Сидоровича; МГУ им. М. В. Ломоносова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дело и сервис», 2012. – 1040 с.

33. Куршакова, Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке банковских услуг [Текст] / Н.Б. Куршакова // Кадры предприятия. - 2013. - № 4. – 87с.
34. Ламбен, Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2011. с. 96.
35. Логинов, А.А. Изменения, произошедшие в системе подбора и оценки персонала за последнее время [Текст] / А.А. Логинов, П.Б. Шухман // Управление развитием персонала, 2012. - № 1. – С. 64-68.
36. Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Текст]. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. – 511с.
37. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст]: / И. К. Макарова. - М. : Дело, 2011. - 232 с.
38. Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] : учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян ; под ред. Е. А. Климова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
39. Миронова, В.Е. Применение кейс-метода для оценке персонала при устройстве на работу [Текст] / В.Е. Миронова В.Е// Педагогика и психология, 2012. – №1. – С.374-377.
40. Могилевский, Е.А. Нестандартные методы деловой оценки персонала [Текст] / Е.А. Могилевский, А.С. Новгородов, В.Э. Хван // Управление человеческим потенциалом, 2011. - N 2. - С. 128-134.
41. Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [Текст] / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление - 20012. - №3 (31). – 87с.
42. Папкова, Л.Л. Профессиональный профиль менеджера по персоналу [Текст] / Л.Л. Папкова// Управление человеческим потенциалом, 2012. - N 3. - С. 166-173.

- 43.Поляков, В.А. Новое в подборе персонала [Текст] / В.А.Поляков // Управление развитием персонала, 2011. - N 1. - С. 46-53.
- 44.Поляков, В.А. Эффективная технология отбора персонала с оценкой кандидатов компетенцией и выдачей структурированных заключений [Текст] / В.А.Поляков // Управление человеческим потенциалом, 2010. - N 1. - С. 40-41.
- 45.Российская энциклопедия по охране труда [Текст]: В 3 т. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во НЦ ЭНАС, 2007.- 480с.
- 46.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]. Г.В. Савицкая – 4-е изд., перераб. и доп., - Минск: ООО «Новое знание», 2011. –688 с.
- 47.Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
- 48.Степанов, М.В. Executive search как действенный инструмент подбора высокопрофессиональных кадров [Текст] / М.В. Степанов// Поиск и оценка персонала, 2009. – №2. – С.114-119.
- 49.Урбанович, А. А. Психология управления [Текст]: учеб. Пособие. - Мн.: Харвест, 2013.
- 50.Федосеев, В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации [Текст]. - М.: Экзамен, 2013.
- 51.Филатова, Л.П. Ищем перспективных и талантливых [Текст] /Филатова Л.П // Управление развитием персонала, 2011. - N 2. - С. 96-101.
- 52.Чередниченко, И.П. Психология управления [Текст]: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
- 53.Чернышева, А.П. Квалификационное интервью как инструмент отбора персонала в розничную компанию [Текст] / А.П.Чернышева // Управление продажами, 2010. - № 5. – С. 302-313.
- 54.Экономическая теория [Текст]: учеб. для вузов / под ред. В. С. Артамонова, С. А. Иванова. – СПб. : Питер, 2012. – 528 с.
- 55.Якупов, Р.С. Кадровое делопроизводство [Текст] / Р. С. Якупов. —

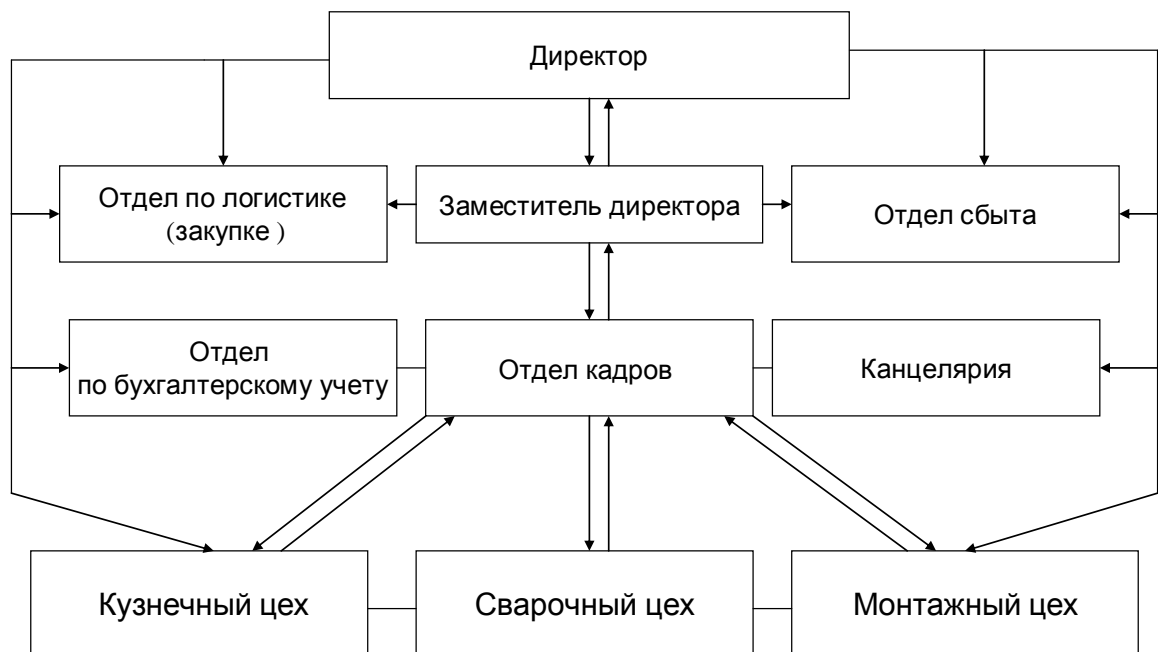
Ростов-на-Дону: Феникс, 2013 - 220 с.

56. Журнал «Кадровое дело» [Электронный ресурс] // <http://www.kdelo.ru/>
57. Журнал «Кадровые решения» [Электронный ресурс] // [http://www.profiz.ru/stup/12\\_2015/](http://www.profiz.ru/stup/12_2015/)
58. Консультант Плюс – Надежная правовая поддержка [Электронный ресурс] // <http://www.consultant.ru>
59. Условия труда [Электронный ресурс] // безопасность жизнедеятельности <http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html>
60. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс] // <http://www.kapr.ru/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



## Организационная структура ООО «ПК «Смоляковка»



## **Профессиограмма**

### **Кузнец ручнойковки**

#### **Содержание деятельности**

Кузнец ручнойковки – это рабочий, который занимается обработкой металла.

Кузнец ручнойковки может работать в металлообрабатывающей и машиностроительных отраслях промышленности.

Он может работать в основных, вспомогательных, экспериментальных, опытных цехах и участках различных организаций, где есть кузнечные, кузнечно-штамповочные и кузнечно-прессовые работы.

Главным материалом для работы кузнеца ручнойковки являются железо, чугун, сталь, бронза, свинец и пр. Продуктом деятельности кузнеца ручнойковки выступают различные кованные изделия, инструменты (молотки, топоры, болты, угольники и пр.), заборы, ворота, ограды, перила, кованая мебель, предметы интерьера).

Виды работ, выполняемые кузнецом ручнойковки:

- выбор режимов нагрева металла, разогрев горна или печи;
- нагрев металла до определенного состояния, подача поковки в клещах на наковальню;
- ручнаяковка по эскизам, шаблонам и образцам деталей с чистовой отделкой поверхностей и точным соблюдением размеров;
- гибка и сварка деталей из стали различных марок;
- правка на плите, наковальне, в приспособлении вручную различных поковок и штампованных деталей в холодном и горячем состоянии с проверкой по чертежам и шаблонам.

Кузнец ручнойковки должен знать:

- устройство обслуживаемого оборудования, кузнечных инструментов и приспособлений, правила подготовки их к работе;
- правила и приемы работы при ковке, порядок установления их технологической последовательности;
- правилаковки спортивных лошадей;
- способы и приемы загрузки заготовок, деталей в кузнечные печи и нагрева их;
- режимы нагрева,ковки и охлаждения различных металлов, их ковочную температуру;
- ковочные свойства сталей различных марок, цветных металлов и сплавов, физические и химические свойства тугоплавких металлов и их назначение в процессековки;
- припуски и допуски на обработку деталей, заготовок при ковке;
- основные причины выхода из строя кузнечного оборудования, способы их предупреждения, устранения неисправностей в процессе работы;
- влияние топлива и газов на структурные изменения металла в процессе нагрева иковки;
- назначение и условия применения контрольно-измерительных приборов и инструмента;
- способы устранения дефектовковки.

### **Условия труда**

Рабочее место кузнеца ручнойковки оборудовано горном, наковальней и оснащено необходимым кузнечным инструментом. Ковка осуществляется молотом (кувалдой), ручником. Для пробивки отверстий применяют бородки, прошивки, для разрубкиметалла – зубило, топор, при отделке поковок – подбойники, обжимки, для измерений – кронциркули, нутромеры и др.

Условия труда определяются совокупностью факторов, влияющих на работоспособность и здоровье человека.

На кузнеца ручнойковки могут воздействовать следующие неблагоприятные факторы производственной среды и трудового процесса:

- вредные вещества в воздухе рабочей зоны (оксид углерода, сажа и др.);
- физическая динамическая и статическая нагрузки;
- повышенная температура воздуха рабочей зоны;
- повышенная температура поверхностей оборудования, готовой продукции;
- механические воздействия (травмирование рук, пальцев и других частей тела оборудованием или инструментами);
- инфракрасное излучение;
- шум, вибрация;
- подъем и перемещение тяжестей, наклоны корпуса;
- физиологический дискомфорт, обусловленный необходимостью использования средств индивидуальной защиты.

Кузнецу ручнойковки могут быть предоставлены компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, подтверждаемыми результатами аттестации рабочих мест по условиям труда.

Перспективы карьерного (профессионального) роста

Возможные пути карьерного (профессионального) роста кузнеца ручнойковки – повышение уровня квалификации и освоение родственных и смежных профессий.

Показателем уровня квалификации рабочего является разряд. По данной профессии предусмотрены 2-5 разряды. Повысить квалификацию до 5 разряда можно непосредственно в организации в условиях непрерывного профессионального обучения.

Достигнув высокого уровня квалификации, кузнец ручнойковки может руководить работниками более низкой квалификации, быть бригадиром.

Кузнец ручнойковки может овладеть и работать по родственным и смежным профессиям, например, машинист на молотах, прессах и манипуляторах, кузнец-штамповщик, кузнец-штамповщик на ротационных машинах.

### **Профессионально важные качества**

Профессионально важными качествами, обеспечивающими профессиональную пригодность кузнеца ручнойковки, являются:

- физическая сила и выносливость;
- хорошо развитое внимание (концентрация, объем, распределение и переключение);
- наглядно-действенное и наглядно-образное мышление;
- хорошая образная память;
- линейный и объемный глазомер;
- творческие способности.

### **Медицинские противопоказания**

Примерный перечень медицинских противопоказаний, который необходимо учитывать при выборе профессии кузнец ручнойковки:

- заболевания опорно-двигательного аппарата;
- заболевания сердечно-сосудистой системы;
- сосудистые заболевания (тромбофлебит, варикозное расширение вен нижних конечностей);
- заболевания органов зрения и слуха;
- заболевания органов дыхания (бронхиальная астма).

### **Образование**

Обучение профессии кузнец ручнойковки осуществляется непосредственно на производстве.

Для прохождения профессионального обучения необходимо иметь общее базовое или общее среднее образование.

Обучение осуществляется по дневной форме, как в учебных группах, так и индивидуально.

Срок обучения при подготовке на производстве не менее 7 месяцев.

### Тесты

1. а)инженер-техник б)инженер-контролер
2. а)вязальщик б)санитарный врач
3. а)повар б)наборщик
4. а)фотограф б)заведующий магазином
5. а)чертежник б)дизайнер
6. а)философ б)психиатр
7. а)ученый-химик б)бухгалтер
8. а)редактор научного журнала б)адвокат
9. а)лингвист б)переводчик художественной литературы
10. а)педиатр б)статистик
11. а)организатор воспитательной работы б)председатель профсоюза
12. а)спортивный врач б)фельетонист
13. а)нотариус б)снабженец
14. а)перфоратор б)карикатурист
15. а)политический деятель б)писатель
16. а)садовник б)метеоролог
17. а)водитель б)медсестра
18. а)инженер-электрик б)секретарь-машинистка
19. а)маляр б)художник по металлу
20. а)биолог б)главный врач
21. а)телеоператор б)режиссер
22. а)гидролог б)ревизор
23. а)зоолог б)зоотехник
24. а)математик б)архитектор
25. а)работник ИДН б)счетовод
26. а)учитель б)командир дружинников

27. а)воспитатель б)художник по керамике  
 28. а)экономист б)заведующий отделом  
 29. а)корректор б)критик  
 30. а)завхоз б)директор  
 31. а)радиоинженер б)специалист по ядерной физике  
 32. а)наладчик б)механик  
 33. а)агроном б)председатель сельхозкооператива  
 34. а)закройщик-модельер б)декоратор  
 35. а)археолог б)эксперт  
 36. а)работник музея б)консультант  
 37. а)ученый б)актер  
 38. а)логопед б)стенографист  
 39. а)врач б)дипломат  
 40. а)главный бухгалтер б)директор  
 41. а)поэт б)психолог  
 42. а)архивариус б)скульптор

### КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ

Реалистический тип: 1а,2а,3а,4а,5а,16а,17а,18а,19а,21а,31а,32а,33а,34а

Интеллектуальный тип: 1б,6а,7а,8а,9а,16б,20а,22а,23а,24а,31б,35а,36а,37а

Социальный тип: 2б,6б,10а,11а,12а,17б,20б,25а,26а,27а,36б,38а,39а,41б

Конвенциональный тип: 3б,7б,10б,13а,14а,18б,22б,25б,28а,29а,32б,38б,40а,42а

Предприимчивый тип: 4б,8б,11б,13б,15а,23б,26б,28б,30а,33б,35б,37б,39б,40б

Артистический тип: 5б,9б,12б,14б,15б,19б,21б,24б,27б,29б,30б,34б,41а,42б